
研究論文

中小企業に対する経営介入指導方法に関する研究

Research on the Methods of Providing Guidance to SMEs Company Management

○吉 岡 憲 章* 宇 佐 美 洋** (○研究代表者)
Noriaki YOSHIOKA Hiroshi USAMI

Abstract : The decisive factor in restructuring small-and-medium-sized enterprises under severe management environment is for the president, as the core of the company, to develop awareness as the central figure in managing the company. In particular, restructuring activities must be approached based on the president's sense of impending crisis.

To strengthen such crisis awareness of the president, results can be effectively achieved through quantitative assessment of crisis awareness as well as guidance provided by a restructuring specialist, who can step in and intervene in management.

Consequently, the following hypotheses are formulated in this research to elucidate in what way can intervention by the restructuring specialists enhance the crisis awareness of the president.

- (1) Under the guidance and intervention by the restructuring specialists, the president's crisis awareness will indeed be enhanced.
- (2) The level of enhancement of the president's crisis awareness through guidance and intervention will differ according to the corporate attribute of the company and the personal attribute of the president.

Keywords : Crisis awareness, Quantitative assessment, Providing Guidance, The corporate attribute of the company, The personal attribute of the president, Visualization of management performance

* 1st Author 多摩大学院経営情報学研究科博士課程後期 Tama Graduate School of Business, Management and Information Sciences, Doctor's Program

** 2nd Author 多摩大学院経営情報学研究科教授 Tama Graduate School of Business, Management and Information Sciences

1. 序論

1.1 研究の背景と目的

筆者¹は、社長の持つ危機意識や会社の実行力を向上させ、それによって収益力を改善させて企業再生につなげる、という課題について吉岡憲章（2017）で論じた。社長の持つ危機意識が企業の再生施策の立案・実行力を高めて企業再生に資することは、そこに示した通りである。本研究においては、これをさらに発展させるために、1.2で後述するリサーチ・クエスチョン（以下 RQ）に基づいて研究を進める。

筆者は、経営再生指導の専門家として破綻間近の窮境状態にある中小企業が法的処理に頼らず自主再生するために、経営に直接介入し指導する仕事に長年従事してきた。

その過程において、指導効果を上げるためには、社長の持つ危機意識が重要な要因であるとの認識を高めた。従って、指導するにあたり、まず社長の持つ危機意識の醸成を重視している。以上の結果に立脚し、本研究では「再生指導専門家によるいかなる介入指導」によって、「何故」、「どのように」社長の危機意識が醸成されるのかを明らかにする。なお、「再生指導専門家」とは企業再生コンサルタントや公認会計士、中小企業診断士、銀行融資経験者などの経営再生を指導する専門家を指す。

従来、再生指導専門家は、危機意識をはじめとする社長の経営者特性の評価を主に定性評価で行うのが一般的である。これを、定量化することによって、より効果的で明確な自主再生の方法を構築することができる。

本研究の目的は、「危機意識の評価を定量化することで社長の持つ危機意識は端的に比較可能となり、再生指導専門家はより効率的に強化する方法を選択し、企業再生へと導くことができる。これにより、中小企業の経営再生活動および再生指導の実務の充実に寄与する」ことである。

本研究においては、社長の持つ「危機意識」とは、社長が「将来の自社の存続の可能性に不安を抱く認識」と定義する。

中小企業の経営は、大企業以上に社長の思考・行動にかかっている。そこで、本研究においては、「経営者意識」とは経営陣全般の意識ではなく「社長の意識」のことを指す、と仮定する。

1.2 リサーチ・クエスチョンと研究方法

本研究では、次のリサーチ・クエスチョンについて検討する。

RQ：「再生指導専門家の介入指導により、どのように社長の持つ危機意識が強化されるのか」

この RQ に答えるために、先行研究をレビューし、中小企業の経営再生現場における筆者の知見をまとめ、再生指導専門家による介入指導が社長の持つ危機意識へ与える影響について検討する。次に、RQ に対する解答の仮説を設定し、検証する。

1.3 本研究の構成と概要

(1) 本研究の構成

本研究の構成について図 1 に示す。

¹ 筆者とは吉岡を指す。

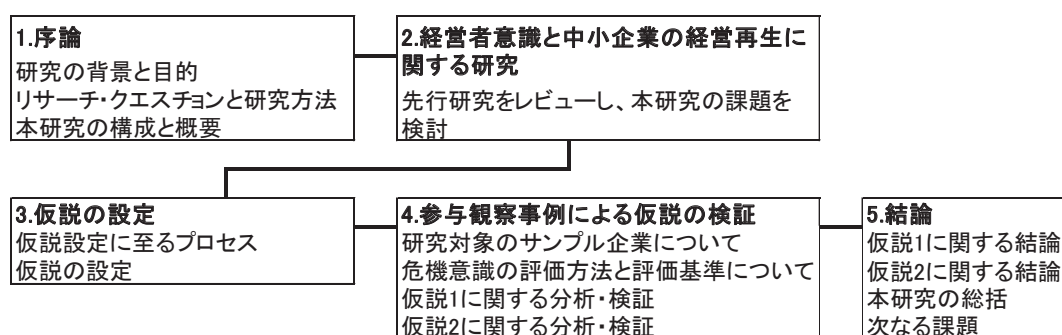


図1 本研究の構成

(2) 本研究の概要

本研究の RQ、研究方法・内容と仮説に至るまでの展開の概要を表1に示す。

表1 リサーチ・クエスチョンと研究方法・内容、仮説対応表

リサーチ・クエスチョン	研究方法・内容	仮説
「再生指導専門家の介入指導により、どのように社長の持つ危機意識が強化されるのか」	第1章:本研究の背景と目的 中小企業の経営再生の指導の現状についての課題を明確にし、再生指導専門家の介入指導により社長の持つ危機意識強化の必要性を検討する。	—
	第2章: 社長の持つ危機意識に対する概念、危機意識が経営再生に与える影響、経営再生計画に関する先行研究をレビューし、本研究の課題を検討をする。	—
	第3章:仮説の設定 仮説設定に至るプロセスと仮説設定	仮説1:再生指導専門家の介入指導を受けて社長の持つ危機意識は強化される。
	第4章:仮説の検証 ・研究対象のサンプルや検証に使用する用語・分析に関する定義及び定量化のための評価方法 ・仮説に関する分析と検証	仮説2:企業の属性や社長の経営者特性により、社長の持つ危機意識の強化に違いがある。

2. 経営者意識と中小企業の経営再生に関する研究

経営者を読者対象にした、社長の経営者意識を改善する必要性を説いている経営書は多数ある。しかし、社長がどのようにして経営者意識を改善するか、その経営者意識が経営再生にいかに関与を及ぼすのか、社長がいかにして経営実務に反映させるかなどの記述は不十分である。さらに、それらの関係を定量的に分析し根拠ある理論に基づいた先行研究は多くはない。

また、これに関連した数少ない学術的な先行研究においても、以下のような課題が散見される。それらの幾つかを以下に例示する。

米谷雅之（1996）は、中小企業経営者の属性と経営者の資質や自社の財務力や販売力等の経営要素の評価等との関係について定量化分析を行っている。しかし、その評価をいかにして経

営者意識や収益性の改善につなげて行くかの方法には触れていない。

一倉定（1997）は、中小企業経営者に特化して、社長のあり方を長年指導した経営コンサルタントである。しかし、社長としての姿勢や考え方に対する指摘があるものの抽象的な表現に留まり、学術的な探求には至っていない。

宮田矢八郎（2003）は中小企業経営者という視点から経営者特性と収益関係を捉えた数少ない研究である。しかし、経営理念の有無と収益性の関連や、経営者の属性と経営規模の関連記述に留まっている。社長の経営者意識を対象として、それをどのようにして改善するかまで踏み込み、それを定量的に測り、収益に関連づけるかについては記述していない。

清水龍瑩（2000）は、「社長は経営戦略の策定を経営者機能の中心に据える必要がある。経営戦略を策定するためには、何よりも経営理念、経営目標の明確化が不可欠である」と述べている。そこで、経営理念の明確化や経営目標の設定、企業倫理や経営哲学に重点を置いているが、そこで留まっている。経営理念や企業倫理を経営に活かすために、社長の経営意識の変革が欠かせないが、これについての究明はない。

芦田弘（2006）は経営者のタイプと経営再生との関係を述べている。「企業再生は、守りの局面であり、人心を束ねて短期間に対策を確実に実行することが求められる。経営者の持つ特性を2極化すると次のようになる。①『事業家タイプ』（創造力・構想力に優れ、次々と事業アイデアが湧きだす経営者）と、『経営者タイプ』（人心掌握術に長け、人使いがうまい経営者）②『攻めに強いタイプ』と『守りに強いタイプ』③『拡散思考タイプ』と『収束思考タイプ』である。企業再生は守りの局面であり、『経営者タイプ』『守りに強いタイプ』『収束思考タイプ』の方が適応力は高い。従って、それと逆の『事業家タイプ』『攻めに強いタイプ』『拡散タイプ』の傾向が顕著な経営者は、再生のためには経営者の意識改革が必要になる」と述べている。しかし、これらの主張を裏付けするエビデンスがなく、仮説の検証が明確にされていない。

引頭麻美（2017）は「JAL 再建では、会社更生法手続きと稲盛和夫氏を招聘できたことが非常に大きなカギとなった」。さらに「経営トップの交代、企業再生支援機構²の支援が再生の大きな背景にある」と述べている。しかし、中小企業においては社長の交代は困難である。従って、この先行研究は中小企業の再生の参考とはならない。

佐竹恒彦（2018）は、中小企業再生に有効なリーダーシップ、経営理念の重要性とこれらを早期に強化する必要性などについて体系的にまとめている。しかし、この経営理念をどのような方法によって、効果的に経営者意識の改善や再生につなげていくことができるかの究明には至っていない。

このように、本研究が目指すように経営者特性を定量的に把握して効果的に改善し、収益につなげるための具体的手法を究明する先行研究は見当たらない。

そこで、本研究では再生指導専門家が、中小企業の経営を介入指導することにより、社長の持つ危機意識がどのように強化されるのか、に研究の主題を置く。これを究明することで、効果的な危機意識強化手法を確立することにつながると思う。

² 企業再生支援機構：地域経済を支える中堅事業者、中小企業者の事業の再生・活性化をはかるための事業再生を支援する。再生支援の進め方として次の4点。①対象企業の資産査定②事業再生計画策定支援③債権者等の利害関係者の調整④資金・人材面の支援 「企業再生支援機構について」内閣府企業再生支援機構担当室、2009年

3. 仮説の設定

3.1 仮説設定に至るプロセス

経営者の内面を構成する特性の中で、本研究では特に「社長の持つ危機意識と、それを強化する効果的手法」を検討対象とした。その理由について以下にまとめる。

佐竹恒彦（2016）は、「倒産状態の企業が再生を果たすには、経営者が倒産リスクに直面している、という危機意識を強く認識することが必要」と述べている。

浦龍之介（2016）は、「John.P.Kotter の『企業変革の8段階プロセス』にて、第1段階に『危機意識を高める』を設定し、組織が変革を起こすには『危機意識』を高めることから始まる。規模の大小を問わず、いかなる変革も、最初に踏み出す段階で危機意識が低いと、変革の実現は困難になる。」と危機意識の変革の重要性を述べている。

また深山明（2002）は「フレーゲ＝アルトホフ (Fleeger-Althoff, F.) の研究」をもとに「多くの企業が倒産したのは、企業の危機の早期認識のための理論的・学問的基礎が欠如しているから」と危機意識を認識させることの重要性を強調している。

さらに、筆者は調査結果を、吉岡憲章（2017）において次のように述べた。「再生指導した中小企業に対して介入指導開始時に『なぜ、経営再生活動になかなか踏み切らなかったか』について社長と個別面接の上調査を実施した。結果は窮境状態にあるにもかかわらず『社長の持つ危機意識の欠如』を示している回答が80%以上を占めた。また、銀行の支店長、融資長に対して取引先企業に関して同様の調査したときも、筆者らの調査と同様に『社長の持つ危機意識が乏しい』という結果を得た。」

それらが、数ある経営者特性の中でも、本研究で特に「社長の持つ危機意識」に焦点を絞り、その強化手法と併せて究明する所以である。

3.2 仮説の設定

本研究のリサーチ・クエスチョンである「再生指導専門家の介入指導により、どのように社長の持つ危機意識が強化されるのか」を解明するために、以下の仮説を設定する。

仮説1：再生指導専門家の介入指導を受けて社長の持つ危機意識は強化される。

仮説2：企業の属性や社長の経営者特性により、社長の持つ危機意識の強化に違いがある。

4. 参与観察事例による仮説の検証

4.1 研究対象のサンプル企業について

4.1.1 サンプル企業の抽出基準について

本研究の研究対象は、金融機関や税理士などから経営再生のために、介入指導を要請された破綻間近の窮境状態にある中小企業である。

筆者が40年間にわたり経営再生を指導・支援してきたそれら約1,100社の企業の中から、「参与観察事例」³として研究に必要なデータの入手が可能な企業を、下記の段階にて抽出した。

³ 参与観察：一定期間対象企業内部に入り込み直接観察指導する手法。本研究での期間は2年間。

第1段階：直近5年間（2011～2016年）で再生指導を完了した企業：145社

第2段階：このうち本研究対象となるデータを確認できる企業：30社

（第1段階の145社中、本研究に必要なデータの記録を確認できる企業30社、全てをサンプル企業とした）

4.1.2 サンプル企業の概要

本研究におけるサンプル企業は、指導の結果に関わらず、データが揃っている企業を分析対象にした。その業種別内訳を表2に示す。前述したように経営状態が厳しく、メインバンクなどが筆者に再生指導を要請してきた企業であり、「要注意～破綻懸念先」の債務者区分⁴に分類される不良債権を抱えた中小企業である。

サンプル企業のうち2業種（製造業・卸業）併業企業が1社あるため合計が31になっている。なお、該当企業は後述の企業属性分析においては、主事業である製造業に分類した。さらに、表2に記載の再生企業、停滞企業、破綻企業とは、再生指導の結果を表し、それぞれ以下のように定義する。

「再生企業」：再生期間において経常利益が黒字転換するとともに、受注規模が大きく出金が入金より早い場合などを除いては、つなぎ資金⁵を必要としない状態となった企業をいう。

「停滞企業」：再生期間中にある程度収益の改善が認められるが、資金繰りが安定せず、借入金返済のリスケジュールを継続している。売上変動などにより必要となるつなぎ資金でも銀行の本部稟議による短期融資か所有不動産の売却や社長を含め役員からの借入金でつなぐ状態も発生している企業をいう。

「破綻企業」：再生活動を進めたが、会社を存続させることは難しいと判断し、自己破産や民事再生など法的処理または任意整理をした企業をいう。

表2 サンプル企業の業種内訳

	再生企業	停滞企業	破綻企業	計
製造業	5	5	2	12
印刷業	2	2	1	5
通信業	1			1
建設業	3		1	4
卸業	1	2		3
飲食業	1			1
小売業	2	1		3
出版業	1			1
派遣業			1	1
計	16	10	5	31

4.1.3 サンプル企業からのデータ・資料等の取得について

本研究におけるサンプル企業からの資料・情報は、アンケートやインタビューなどの社長の自己認識や申告を中心として得た情報ではない。参与観察事例として2年間の顧問契約期間中⁶において社長、部門責任者などに密着指導を重ね、その過程で再生指導専門家が直接

⁴ 債務者区分：金融マニュアルにて銀行は取引先企業を債務状態にしたがって、以下のように区分する。正常先、要注意先、要管理先、破綻懸念先、実質破綻先、破綻先。銀行にとって、要管理先、破綻懸念先のへの債権は不良債権扱いとなる。本研究のサンプル企業の多くはこの対象となる。

⁵ つなぎ資金：確実な入金予定があるとき、それまでの当座の資金繰りのために必要とされる資金のこと。

⁶ 経営顧問契約期間は原則として2年間。

評価したり、入手した資料・情報である。本研究はそれをもとにした分析結果である。この点が他に見られない本研究の特長でもある。

(1) 会計・財務資料について

介入指導開始前3期（3年）分と、指導期間における財務諸表、月次試算表などの財務会計資料に加え、再生指導専門家がこれらを管理会計的に分析した資料である。

(2) 営業・原価・人事など事業・業務資料について

企業内の関係部門が業務上使用している、または再生指導専門家が指導して企業に作成させた情報や業務資料である。

4.2 「危機意識」の評価方法と評価基準について

デューデリジェンス完了時点（再生指導開始後約3カ月後）と、その後経営再生の見通しが立った二時点（開始後1年および2年後）において、その他の項目と合わせて後述の特性評価基準に基づき評価を行っている。本研究においては、その評価の内、「再生前」と「再生後」（開始後2年後）について、対応する2群の平均値の差の検定や分散分析により有意差を求め分析する。

この評価は以下の専門的能力を満たす再生指導専門家3名で行う。

- ① 中小企業再生に必要な財務分析や事業分析を十分理解し、分析・評価業務ができる。
- ② 経営上の課題を解決するための対策を提案、実行のための指導ができる。
- ③ 企業経営の実務や社長に対する再生指導の経験者である。

この要件を満たすために、再生指導にあたる再生指導専門家は中小企業診断士、税理士、公認会計士などの国家資格保有者や、上場企業の経理担当役員・幹部や金融機関における支店長、審査部など融資、審査業務の経験者である。

また、評価者の主観によるバイアスを抑制するために「経営者特性評価基準書」にもとづく5段階評価を実施している。その中から危機意識に関して抜粋した評価基準書を表3に示す。危機意識については「経営状況の認識と解決方針について」と「資金繰り計画と金融機関対応について」を主な評価のポイントとしている。

再生指導専門家が、この評価基準書をもとに極力客観的に評価を行い、再生状況などによって評価にバイアスが加えられることはないように十二分に注意を払っている。

表3 経営者特性評価基準書（抜粋）（筆者作成）

危機意識	5点	4点	3点	2点	1点
	明確に認識	かなり認識	やや認識	あまり認識していない	認識していない
経営状況の認識と解決方針について	厳しい経営状況であることを十分認識しており、早急に改善をしないと会社の存続はないことを理解している。社員たちにその状況とこの先の解決方針などを説明している。	厳しい経営状況を認識しており、何とかしなければならないと思っているが、この先の解決方針などはまだ煮詰まっていないため、社員たちに説明し切れていない。	厳しい経営状況を認識しているが、その解決のために何をすればよいのかを悩んでいるが対策の検討は不十分。社員にも一部にしか伝えていない。	厳しい経営にあるのは言葉の上では理解しているが、以前もこのような事態があり、前回同様何とかなるだろうと考えている。社員にこの状況を知られないようにしている。	厳しい経営にあるのは感じているが、その原因は経済環境の変化であって自分には責任はないと思っている。まるで他人の会社とも思っているのでは？
資金繰り計画と金融機関対応について	厳しい経営状態であることを認識し、6か月、当期、中期の資金繰り計画をもとに、受注状況と照合しながら絶えず資金繰り予測を立て、メインバンクと密接に連携を取っている。	6か月資金繰り計画をもとに翌月の資金繰りを確認しながら、金融機関と相談をしている。	目先の資金繰り計画はあるが、収支実績と予測の変動が大きく、金融機関に融資を依頼しているが、これを超えたら大丈夫と認識している。	資金繰り計画はあるが、あまり見ていないで経理担当から聞く程度。いざとなれば自分の資金で何とかかと思っている。	資金繰り計画すらないし、計画があってもほとんど見ようともしない。経理担当者任せになっている。

なお、この経営者特性評価基準書は、評定法については杉原太郎（2012年）、評価項目および評価ポイントの設定については、貸出条件緩和債権研究会（2010年）並びに吉川晃史（2014年）の考え方を取り入れて拡張している。

4.3 仮説 1 に関する分析・検証

仮説 1：再生指導専門家の介入指導を受けて社長の持つ危機意識は強化される。

4.3.1 介入指導はどのように社長の持つ危機意識強化に影響するか

再生指導専門家より危機意識強化の介入指導を受け、社長の持つ危機意識が再生前に比べ再生後にどのように強化されたかを確認するため、表 4 に危機意識評価点について対応する平均値の差の検定結果を示す。

再生前の危機意識の評価点の平均値が 1.800 点に対して、再生後は 2.767 点と 0.967 点の差があり、 $P \leq 0.001$ 、 $t = -4.615$ と有意水準 1% で棄却され、危機意識が強化されたと言える。

表 4 危機意識の再生前と後の平均値の差の検定

危機意識	n	平均値	分散	平均値差	P		t
再生前	30	1.800	0.441	0.967	≤ 0.001	***	-4.615
再生後	30	2.767	0.875				

再生前後の社長の持つ危機意識は表 4 のように明らかに変化した。この変化が介入指導によるものかどうか、という因果関係について以下の通り考える。

サンプル企業は、このままでは破綻せざるを得ないほどの窮境状態にあった。そのため、金融機関や顧問税理士などが再生指導専門家に介入指導を要請した企業である。

しかも、再生前の社長の危機意識の評価点が 5 評価で 1.800 点と相当低いレベルにあった。これを 2 年間で平均 1 ランク近く強化できた。

その間全サンプル企業に、社長の交代を含めた経営体制に変化はなかった。また、全サンプル企業とも地域経済や業界動向などに社長の危機意識を変化させるほどの大きな変動はなかった⁷。さらに、他からは社長に対する指導や刺激もない状態の中で行った再生指導専門家の介入指導が、社長の危機意識を強化させた大きな要因と考える。

円谷昭一（2009）は「経営者は、財務的困窮企業と赤字企業は楽観予想をする傾向がある」と述べている。このように、社長は「自分の危機意識は弱い」とは考えない。4.3.2 に後述するような手法により、介入指導することによって社長の持つ危機意識の強化を図らなければ、危機意識は弱いまま継続されて行くことになると思う。

4.3.2 危機意識強化のための介入指導方法について

経営再生を成功に導くために、再生指導専門家が社長の持つ危機意識を強化させるための介入指導手法の事例を以下に記す。

経営の現状と将来に対する危機意識が弱いために本気にならず、合理的な対策も実行できないのが厳しい経営に追い込まれた中小企業の社長の現実である。そこで再生指導専門家が、社長や経営幹部に密着して経営者意識の強化から、対策の実行までハンズオンの指導を行い再生させてきた。これまでの事例の中から再現性のあると考えられる危機意識強化の手法について紙面の制限上その一例のみを記す。

⁷ サンプル企業に関連する経済変動について：本研究期間の 2011～2016 年にはリーマンショック（2008 年）の影響は、概ね収束していた。業界動向についても、例えば建設業については、東京オリンピック特需があるが、サンプル企業の建設業では、オリンピック関連事業の受注はない等、大きな変化はなかった。

(事例)「経営力の見える化」指導について

遠藤功（2005）によれば「企業経営はシンプルだ。見えていない現場は壊れる。見えている現場は創れる。『見える』こと、それは企業活動の根源的な競争力であり、生命線なのである。そのためにも、企業活動のオペレーションの見える化が必要であり、それに加えてオペレーション全体の執行を監視・監督するための経営の見える化が必要である。単に財務諸表だけでなく企業活動の品質が見えるための効果的な仕組みを埋め込む必要がある」と「見える化」について、社長のみならず幹部や社員たちに対しての有用性を指摘している。いかに、危機意識を持っていない社長であっても、現在の会社の経営状態や経営課題を「見える化」によって明確に把握することができれば、会社の先行きに危機感を抱く。

介入指導専門家が、経営実態を「見える化」することによって、企業の危機状態を社長と共有することができる。そのために、以下の「見える化」手法を進める。

(1) 経営力を評価するための評価点の設定

現在の経営状態を分かりやすく把握するために、「安全性」「収益性」「生産性」に関する経営指標を各3～4指標取上げ、計10指標で構成する経営評価点表を表5に示す。

それぞれの指標を100点法で評価し、指標の点数の平均値を「経営評価点」とする。経営指標は（古川浩一、1988）が説くように①中小企業の収益および財務状態の評価に直結する指標②経営者が取り組む改善策と成果のつながりが理解しやすいものを選択する。

表5 経営評価点の構成と配点（筆者作成）

経営指標		比較標準値
安全性	自己資本比率 %	業界標準 :50点
	売上高借入金比率 %	年売上高比率 50%:50点
	手元資金保有日数 日	年売上高比日数 30日:50点
	安全性評価点	
収益性	売上高成長率 %	売上高成長率 3期通算5%:50点
	売上高総利益率 %	業界標準 :50点
	売上高経常利益率 %	業界標準 :50点
	総資産利益率 %	業界標準 :50点
	収益性評価点	
生産性	労働生産性 千円/人・年	業界標準 :50点
	1人当り人件費 千円/人・月	業界標準 :50点
	販売管理費率 %	業界標準 :50点
	生産性評価点	
全体評価点		

評価方法は、企業が属する業界標準値（中小企業庁『中小企業実態調査報告書』⁸⁾）、または中小企業が経営維持のために必要とされる値⁹⁾を比較標準値とする。この標準値を50点（100点満点中）とし、企業の実績値を標準値に対する比率で配点する。利益が赤字の場合0点とし、全10指標の評価点の平均値が評価点である。

これを本研究では「経営力」と称する。

(2) 経営力の位置づけの図示

筆者は経営力を示す「企業のライフサイクル」図を提案している。これは、前記「経営評価点」に基づき「企業のライフサイクル」上の横軸を企業の年齢、縦軸を経営力（経営評価点）とし、

⁸⁾ 中小企業実態調査報告書：中小企業庁が中小企業基本法の規定に基づき、中小企業の決算等を集計取りまとめた年度報告書。

⁹⁾ 中小企業が経営維持のために必要とされる値：例えば、手元資金保有日数では、1カ月分の手元資金有していないと翌月の資金繰りの見通しが立ちづらい。そこで保有日数30日を50点とする。

該当する評価点を☆印で明示する。

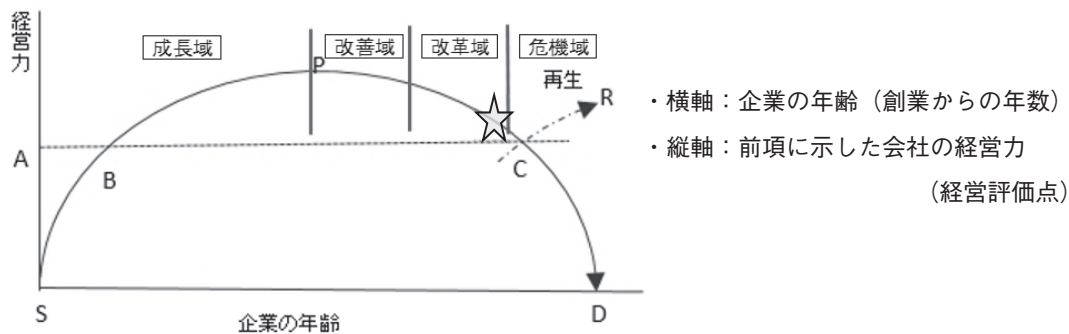


図2 企業のライフサイクル（筆者作成）

単に経営評価点の位置づけのみを図示するのであれば1次元チャートで良いが、2次元チャートにし、「企業のライフサイクル」と名付けた。「人のライフサイクル」の年齢と成長や体力変化の関係に相当する「企業の年齢と経営評価点」の組み合わせで構成した2次元チャートを考案した。社長が自社の経営力の位置づけを理解しやすくなることが狙いである。

・企業は、途中で再生がなければやがて寿命が尽きると考えられる。これは生命体の寿命に例えることも可能な経時的な劣化に伴うことが多い。寿命は、法的整理や自主廃業に限らず、休眠・遁走等様々な態様を取る。

劣化要因は、社長の成長・向上意欲の鈍化、慢心、構成員の劣化、環境変化への不適合種々、時間経過に併存する。従って、一般的に、前項に示した経営力は、創業（S）から一定期間は、学習効果、環境適用等によって高まるが、再生がなければ、どこかでそのピークを迎え（P）、そこから低下してそれが弱体し切った時点（D）で企業は寿命を迎える。

その概略を、概念的に単純化して示せば図2の通りである（S→P→D）。

・以上の考え方を前提に、社長は、特に次の点を考慮すべきである。

- ① 再生がなければ企業は寿命を迎える（可能性が高い）こと。
- ② 経営力がある評価（A）であるときに、その大きさのみを意識するのではなく、それが増加傾向にあるのか、低下傾向にあるのかを評価・意識すること。
- ③ もし増加傾向にあれば企業は成長域（B）、または再生過程（C→R）と考えることができるが、低下傾向にあれば企業は改善域／改革域／危機域（C→D）にあると考え、危機意識を持つ必要がある。
- ④ つまり、同じ経営力、あるいはある程度高い経営力があるとの評価でも、安心して良いとは限らない。危機感を抱くべき状況である可能性がある。
- ⑤ 例え、かつて企業が成長域／改善域にあった時と同じ経営力であっても将来の方向は全く異なる可能性もある。

・以上の点に特に留意して、ある経営力評価に対して、社長が適宜必要な危機感を抱くように、企業のライフサイクルチャートに向かい合わせ、自社の将来の方向（成長／改善／改革／危機／再生）を判断することを社長に迫っている。

なお、成長域、改善域、改革域、危機域などのゾーンの名称は学術的なものではなく、社長が理解しやすくなることを目的とした名称である。

森津太子（2011）は「社会心理学で言うところの認知バイアス（自分の態度を支持するよう

な情報には耳を向ける一方、自分の態度と矛盾する情報にはあまり耳を貸さない。一旦取り込んだ情報についても、自分の態度を支持する情報は好意的に評価する一方、自分の態度と矛盾する情報には批判的な評価をする傾向）が人間にはある」と述べている。このような心理的な背景により、社長は自社の経営状態を考える時に悪い状態を示す情報にはできる限り耳をふさぎ、良い情報を求める傾向にある。

自社の経営状態は現実よりも“よいと思っている、思いたい”という心理の及ぼすところであろう。このような社長が現実の自社の経営状態をはっきり認識するためにも、前述の「見える化」手法は、社長が見たくないものを見させ納得させることによって、社長の持つ危機意識の強化に役立つ方法のひとつである。

4.4 仮説2に関する分析・検証

仮説2：企業の属性や社長の経営者特性により、社長の持つ危機意識の強化に違いがある。

仮説1で、再生専門家の介入指導により再生前後の社長の持つ危機意識が強化されることが明確となった。そこで、企業の属性や社長の特性と「社長の持つ危機意識」の強化との関係について分析した。

なお、属性や特性の分類に当たってはクラスター分析に基づいて行うことが望ましい。しかし、サンプルサイズの大きさから統計的に難しいため、筆者の専門的知見に基づいて以下のよう

4.4.1 企業の属性が社長の持つ危機意識をどう強化するか

企業の属性のうち、筆者の経験と知見から危機意識の醸成と重要な関係があると推定した「事業の内容」「創業から現在に至る経歴」および「規模の大きさ」の三属性を候補に選んで検証した。そこで本研究においては上記の各特性に沿う属性として以下の3点について分析した。

- ・業種間の差異を見るために「製造業と非製造業」間の危機意識強化の差があるか。
- ・「社歴の長さ」が社長の持つ危機意識の強化にどう貢献するか。
- ・「年間売上高」が社長の持つ危機意識の強化にどう貢献するか。

その結果、各属性について以下の分析結果を得た。

なお、危機意識の変化に寄与する要因には、本研究で考慮した要因以外にも想定されるので、以下の統計検定での有意水準は1%ではなく、5%と設定した。

(1)「製造業と非製造業」間の危機意識強化の差

製造業と非製造業の業種間における危機意識の平均値の差の検定を行った結果を表6に示す。再生前において、危機意識の平均値の差は、製造業の方が非製造業より0.217低く、再生後では、同様に製造業が0.412低い。しかし、再生前の $P = 0.192$ 、再生後は $P = 0.119$ であり、いずれも有意差を認めるには至らない。

表6 業種別の危機意識の差

業種別		製造業	非製造業
再生前	n	17	13
	平均値	1.706	1.923
	分散	0.471	0.410
	差	-0.217	
	P	0.192	
	t	0.884	
	有意差	-	
再生後	平均値	2.588	3.000
	分散	1.007	0.667
	差	-0.412	
	P	0.119	
	t	-1.204	
	有意差	-	

表7 社歴・売上高と危機意識の関係

		再生前	再生後
社歴	相関係数		
	r	-0.222	-0.227
	R2	0.049	0.051
	t	-1.205	-1.233
売上高	回帰式	$y = -0.009x + 2.228$	$y = -0.013x + 3.380$
	r	0.415	0.551
	R2	0.173	0.304
	t	2.414	3.494
	回帰式	$y = 0.0004x - 1.478$	$y = 0.001x + 2.165$

(2)「社歴の長さ」と社長の持つ危機意識の関係

各社の社歴と危機意識の強さの相関について表7の上部に示す。再生前で $r = -0.222$ 、 $t = -1.205$ 、再生後では $r = -0.227$ 、 $t = -1.233$ であり、相関係数の検定（有意水準 5%）でも、社歴の長さで社長の持つ危機意識に相関は見られない。

なお、サンプル 30 社の平均社歴は 47.5 年、最短は 12 年、最長は 70 年である。

(3)「年間売上高」が社長の持つ危機意識の強化へどう貢献するか

表7の下部に示すが、再生後の売上高と危機意識には $r = 0.551$ 、 $t = 3.494$ であり、相関係数の優位性の検定（有意水準 5%）では、相関係数が 0 であるとの仮説は棄却された。Correlation coefficient table によると、売上高と危機意識には有意水準 1% としても正の相関関係にあるものと考えられる。なお、再生前でも、 $r = 0.415$ 、 $t = 2.414$ であり、上記 Table に基づくと、売上規模の大きい企業の社長の方の危機意識が有意水準 5% で帰無仮説は棄却されるので、正の相関関係があると解釈できよう。

年間売上高が大きい企業の社長の方が、取引先との関係や地域の名誉職など社会的な影響を意識して、小規模企業の経営者より危機感を持っているであろうことが推定できる。

なお、年間売上高はサンプル 30 社の平均は 868.6 百万円、最小は 70.9 百万円、最大は 2,491.5 百万円である。

4.4.2 経営者特性と社長の持つ危機意識の強化にどのような関係があるのか

社長の経営者特性としては、筆者の知見から以下の特性が重要ではないかと考え、その検証を行う。

- ① 社長の持つ基本的な属性として社長の年齢と性別があるが、本研究サンプル企業において女性社長は 3 名と少ないため、共通的属性として年齢を取り上げる。そこで、社長の「年齢」が社長の持つ危機意識の強化にどう貢献するか、について分析する。
- ② 会社を創業した社長は、承継した社長とは、経営への対応姿勢が異なると考える。そこで社長の出自である「創業社長・非創業社長」間に社長の持つ危機意識の差があるか、について分析する。
- ③ 社長として社員に対してトップダウン型なのか、組織的行動を重視するのか、放任主義なのかという経営タイプを取り上げる。そこで、社長の「経営タイプ」によって社長の持つ危機意識の差があるか、について分析する。
- ④ 社長は日常的にどのような業務に注力して会社を運営しているのかを取り上げる。そこ

で、社長の「注力業務」によって社長の持つ危機意識の差があるか、について分析する。その結果を以下に述べる。

(1) 社長の「年齢」が社長の持つ危機意識に強化にどう貢献するか

社長の「年齢」と危機意識の相関について表8に示す。

年齢と危機意識の間には再生前 $r = -0.034$ 、 $t = -0.180$ 、再生後 $r = 0.034$ 、 $t = 0.180$ といずれも相関関係が見られない。つまり、本研究においては、社長の年齢自体が際立って危機意識の強化に影響を与える要因とは認められない、と考える。なお、当サンプルの社長の平均年齢は57歳、最年少は40歳、最年長は83歳である。

表8 社長年齢と危機意識の関係

	相関係数	再生前	再生後
社長年齢	r	-0.034	0.034
	R2	0.001	0.001
	t	-0.180	0.180
	回帰式	$y = -0.002x + 1.908$	$y = -0.003x + 2.915$

(2) 「創業社長と非創業社長」間に社長の持つ危機意識の差があるか

再生前は創業社長と非創業社長間の危機意識の平均値の差は、表9に示すように $P = 0.192$ 、 $t = 0.884$ で有意差は認められない。創業社長は志をもって創業したが、時を経るとその思いが薄れ、危機意識が弱くなった結果、窮境状況に陥ったと思われる。

が、再生後では $P = 0.057$ 、 $t = 1.634$ と5%有意差に近い差異で創業社長の方が強化された。

表9 社長出自と危機意識強化

	創業・非創業	創業社長	非創業社長
再生前	n	13	17
	平均値	1.923	1.706
	分散	0.410	0.471
	差	0.217	
	P	0.192	
	t	0.884	
	有意差	-	
再生後	平均値	3.077	2.529
	分散	0.744	0.890
	差	0.548	
	P	0.057	
	t	1.634	
	有意差	-	

サンプル企業の創業社長が「そういえば、会社を起こしたころは、無我夢中で真剣に仕事に取り組んできた。それを、今回再生に取り組んで、このままじゃ会社は危ない、と強く感じた」とか「先が見えない創業時に抱いていた恐怖感や危機感を思い出した」という趣旨の発言を、再生指導専門家は聞くようになる。このような内容の言葉を月次経営改革会議¹⁰の回を重ねるにつれて、半数以上の創業社長が発言するようになる。さすがに創業社長は介入指導を受けて創業時の思いを取り戻したものとする。

(3) 社長の「経営タイプ」によって社長の持つ危機意識の差があるか

社長の経営タイプを「ワンマン型」、「組織型」、「放任型」の3つに大別する。

- ・「ワンマン型」社長とは、あまり部下の意見を聞かずに社長の考えを一方的または圧力的に部下に指示したり、あまり説明もせずに実行していくタイプを言う。

¹⁰ 経営改革会議：社長が主催して、会社幹部および再生指導専門家と月次で会社の経営状況とアクションプランを検討する会議。

- ・「組織型」社長とは、組織の責任者を通じて指示したり、部下と相談して意思決定を行うタイプを言う。部下とのコミュニケーションは相互に取れていることが多い。
- ・「放任型」社長とは、自分で意思決定も課題の確認もあまりせずに、計画も実行もほとんど部下に任せ通りの社長のことを言う。

この3タイプの区分けは、デューデリジェンス終了時に再生指導専門家が経営者特性の評価とともに、情報の総体や業務時の対応・反応等から表10に基づき分類する。

表10 社長の経営タイプ分類

項 目	ワンマン型	組織型	放任型
意思決定	社長1人で決める	議論して決める	決めない
指 示	トップダウン	スタッフに相談	指示しない
コミュニケーション	一方的	相互	なし
スピード感	早い	遅い	なし

なお、本分析は、経営者タイプと再生前・再生後の二元配置分散分析モデルの適用であるが、まずは経営者タイプでの評価を確認するために再生前と再生後それぞれで一元配置分散分析を行った。これらの経営タイプ間で、どのように危機意識に差があるかについて、分散分析により検定した結果が表11である。

表11 社長の経営タイプと危機意識の関係の分散分析

<再生前>

概要					分散分析表						
グループ	標本数	合計	平均	分散	変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F 境界値
ワンマン	8	19	2.375	0.268	グループ間	6.342	2	3.171	13.256	9.76E-05	3.354
組織	6	13	2.167	0.167	グループ内	6.458	27	0.239			
放任	16	22	1.375	0.250	合計	12.800	29				

<再生後>

概要					分散分析表						
グループ	標本数	合計	平均	分散	変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F 境界値
ワンマン	8	29	3.625	0.268	グループ間	17.054	2	8.527	27.697	2.88E-07	3.354
組織	6	21	3.500	0.300	グループ内	8.313	27	0.308			
放任	16	33	2.063	0.329	合計	25.367	29				

nが小さいので確度に限界があるが、各タイプ間の相異は以下の様にまとめられる。

- ① 再生前において、社長の経営タイプによる危機意識の強さは、 $P = 9.76E-05$ と小さく、観測された分散比は13.256と5%有意水準値であるF境界値3.354を上回っており、経営タイプの違いによって危機意識の強さは異なっている。
- ② 再生後においては、社長の経営タイプによる危機意識の強さは、 $P = 2.88E-07$ 、観測された分散比は27.697と5%有意水準値であるF境界値を大幅に上回り、再生前以上に危機意識の強さは、さらに大きく異なっている。
- ③ 経営タイプを比較すると、再生前・後ともにワンマン型と組織型社長の持つ危機意識はほぼ同等の強さである。一方、放任型社長の危機意識の強さはワンマン型、組織型社長に比較して、再生前も後もはるかに弱い。

次に、経営者タイプと再生前・再生後を要因とする二元配置分散分析を行った結果を表12に示す。

表 12 社長の経営タイプと危機意識の関係の二元配置分散分析

変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F 境界値
グループ内	10.667	5	2.133	17.067	3.23E-07	2.621
グループ間	19.167	3	6.389	51.111	1.42E-10	3.009
交互作用	5.833	15	0.389	3.111	0.0065	2.108
繰り返し誤差	3.000	24	0.125			
合計	38.667	47				

各経営タイプの n を最小サイズである組織型の 6 社に合わせ、ワンマン型 8 からランダムに 6 選択した。放任型は放任型①と②の 2 グループ構成した。①グループは再生前評価点 1 点企業から 6 選択、②グループは 2 点企業から 6 選択した。経営タイプ 4 (n=6) と再生前・再生後の二元配置分散分析を行った結果、グループ内、外とも危機意識の差は、一元配置分散分析結果と同様に 5% 有意水準で違いがあると言える。

交互作用も 5% 有意であり、経営タイプと再生前・再生後間の交互作用についても棄却できなかった。すなわち、経営者タイプで再生前・再生後への成果が異なることが示唆される。ちなみに、本研究のサンプル企業 30 社のうち、放任型社長は 16 社であり、この約 1/3 にあたる 5 社が経営破綻という結果となった。なお、ワンマン型は 8 社、組織型は 6 社であるが、破綻した企業は 1 社もない。

(4) 社長の「注力業務」によって社長の持つ危機意識の差があるか

社長にはウェイトをおいている「注力業務」がある。この注力業務の違いと危機意識強化との関係について検証する。

注力業務を、再生指導専門家がデューデリジェンス時に社長の業務経歴や日常的に費やす業務時間の割合などを観察して表 13 に基づいて、「営業型」「現場型」「管理型」「なし」に 4 分類する。

表 13 社長の注力業務分類

項目	営業型	現場型	管理型	なし
実績ある業務	営業・企画	製造・技術・店販売	経理・総務・管理	これといってない
視線先	顧客・業界	設備・技能	統計・管理	これといってない
主行動ゾーン	顧客	製造現場・店内	事務所	これといってない
主な経営課題	売上増加	現場効率	経費削減	これといってない

なお、それぞれの注力業務の定義は以下の通りである。

- ・営業型：社長就任前は営業業務を中心として体験しており、顧客との人脈を持っており顧客を含め外部との接触も多い。一方で売上至上主義の考え方が強い。
- ・管理型：経理総務業務の経験があり会計にもある程度の知識を持っている。視線は社内やパソコンの統計資料や社内管理などに向いていることが多い。
- ・現場型：製造や飲食店の現場経験が深いために製造現場や店頭に入りびたりになっている。発想が現場監督者の域を出ない傾向が強い。
- ・なし：特にどの業務を中心に見るという意識が弱く、何となく部下に支えられて受動的な行動をとることが多い。社長としての存在感が薄い。

各注力業務間の社長の持つ危機意識の強さの相異について分散分析により検定した結果が表 14 である。

この結果、n が小さいので確度に限界があるが、注力業務と社長の持つ危機意識の強さの関係を分析すると以下ようになる。

- ① 再生前における営業型と現場型、管理型、「なし」の注力業務間の社長の持つ危機意識の強さは、 $P = 0.012$ と 5% 有意で注力業務によって違いがあることが見られる。
- ② 再生後においては、注力業務間の危機意識の強さは、 $P = 6.11E-05$ 、観測された分散比も 11.341 と 5% 有意水準の F 境界値 2.975 と比べはるかに大きい。注力業務間における社長の危機意識の強さは高度の有意差をもって異なると言える。
- ③ 再生後の社長の持つ危機意識は強い方から (i) 営業型 (ii) 管理型 (iii) 現場型 (iv) なしである。

営業型社長は、顧客や市場との関係が他のタイプの社長より深い。従って、会社の先行きの受注見通しやマーケットニーズとの関係などの生情報を敏感に受け止めて、会社の危機の可能性を直接的に認識できる。それが、社長の持つ危機意識の強化につながると考える。

管理型社長は、経理や総務などの管理業務を経験しており、会計も含めて計数管理について関心を持っているため、会社の経営や売上状況などについて把握できる。そこで、製造現場や店舗を主体に見ている現場型社長よりは経営状態を把握し、認識できるために現場型社長より危機意識が強くなると考える。

表 14 社長の注力業務と危機意識強化の関係

<再生前>

概要

グループ	標本数	合計	平均	分散
営業型	9	20	2.222	0.194
現場型	7	12	1.714	0.571
管理型	6	12	2.000	0.400
なし	8	10	1.250	0.214

分散分析表

変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F 境界値
グループ間	4.316	3	1.439	4.409	0.012	2.975
グループ内	8.484	26	0.326			
合計	12.800	29				

<再生後>

概要

グループ	標本数	合計	平均	分散
営業型	9	32	3.556	0.278
現場型	7	16	2.286	0.905
管理型	6	18	3.000	0.400
なし	8	15	1.875	0.125

分散分析表

変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F 境界値
グループ間	13.774	3	4.591	11.341	6.11E-05	2.975
グループ内	10.526	26	0.405			
合計	24.3	29				

5. 結論

前章に示した仮説 1、仮説 2 および本研究の総括的な結論を以下にまとめる。

5.1 仮説 1：再生指導専門家の介入指導を受けて社長の持つ危機意識は強化する。

(1) 介入指導の危機意識強化への影響について

再生後の危機意識の平均値は、危機意識強化の指導により再生前に比べて高度の有意差をもって強くなったと解釈できる。前 4.3.1 にて述べた通り、再生指導期間中、サンプル企業 30 社のいずれにも、社長交代など経営体制に変化はない。かつ、経営に大きな影響を与える地域経済・業界変動などの大きな外部要因変動もなかった（前述脚注 9）。従って、本研究の手法による経営介入指導が社長の危機意識醸成の大きな要因となったと考える。

5.2 仮説 2: 企業の属性や社長の経営者特性により、社長の持つ危機意識の強化に違いがある。

(1) どういう企業が介入指導により社長の持つ危機意識強化の効果をあげるか

企業属性と危機意識の関係をまとめると次の通りである。

- ① 製造業と非製造業間には、再生前の危機意識、再生後の危機意識の強化ともに差は認められない。
- ② 再生前・後とも、社歴の長さによって危機意識の差は認められない。
- ③ 売上高と社長の持つ危機意識の強さでは、再生前で5%有意で、再生後では1%有意で正の相関関係にあることが認められる。

(2) 社長の経営者特性によって、介入指導による危機意識強化の効果は違うか

社長の経営者特性と危機意識強化の関係をまとめると以下の通りである。

- ① 社長の年齢によって危機意識の差は認められない。
- ② 「創業社長と非創業社長」において、再生前の危機意識の差は認められないが、再生後は創業社長の方が5%有意に近く強い傾向が認められる。再生活動を通じて、創業時の思いやリーダーシップを取り戻した結果であると考えられる。これは、再生指導専門家が社長を指導する課程において、半数以上の創業社長から「先が見えない創業時に抱いていた恐怖感や危機感を思い出した」などという趣旨の発言を聞くようになることから推察できる。
- ③ 経営タイプによる社長の持つ危機意識強化には違いが認められる。ワンマン型と組織型社長の危機意識は再生前・後ともにほぼ同じ程度の強さである。
一方、放任型社長の危機意識の強さはワンマン型、組織型社長に比較して、再生前も後も圧倒的に弱い。
- ④ 注力業務型ごとの危機意識は、再生前にも異なるが、再生後はさらに大きく異なる。強い順に営業型・管理型・現場型・注力業務なし、である。市場に近い営業業務に重点を置く社長の危機意識は特に強化されるのではないかと考える。

5.3 本研究の総括

中小企業再生における再生指導専門家による介入指導が、社長の持つ危機意識を大きく強めることが明確になった。現状では、一般的な中小企業再生指導は、デューデリジェンス、財務・金融施策による負債の削減などが主体となっているが、4.3.2 で述べた「経営力の見える化」などの手法を用いて具体的に指導することで、社長の危機意識を強化できることが実証された。

5.4 次なる課題

本研究においては紙面の制限もあり、経営者特性の中でも危機意識に焦点を絞ってまとめた。今後は、以下の究明を深め、より企業再生に寄与する実証的研究を進めていきたい。

- ① 社長の持つ危機意識の強化が会社の実行力の向上にいかに関与するか。
- ② 会社の実行力を向上させるためにどのような手法が効果的か。
- ③ 会社の実行力の向上が収益力改善にいかに関与するか。

引用文献

- (1) 吉岡憲章「経営者意識変革の企業再生への影響」『多摩大学紀要研究論文』、P35～52、2017年
- (2) 米谷雅之「中小企業の経営と経営者意識」『山口経済学雑誌』、P95～115、1996年
- (3) 清水龍瑩「社長のリーダーシップ：他人に任せられない経営者機能」『三田商学研究』P110～116、2000年
- (4) 芦田弘「経営者のタイプ別に見る企業再生」『ターンアラウンドマネージャー』銀行研修社、P76～79、2006年
- (5) 佐竹恒彦「中小企業の再生と経営者のリーダーシップ」『Policy Studies Review』P106、2016年
- (6) 浦龍之介「危機意識の醸成をもたらす要因と、変革行動に与える影響」『慶應義塾大学学術情報リポジトリ』P34、2016年
- (7) 深山明「体系的危機マネジメント論のさきがけ」『NII-Electronic Library Service 商学論究』、P35、2002年
- (8) 吉岡憲章「経営者意識変革の企業再生への影響」『多摩大学紀要研究論文』P37、2017年
- (9) 円谷昭一「会社業績予想における経営者バイアスの影響」『証券アナリストジャーナル』P84、2009年
- (10) 森津太子『現代社会心理学特論』財団法人放送大学教育振興会、P104、2011年

参考文献

- 一倉定『一倉定の社長学』日本経営合理化協会出版局、2005年
- 引頭麻美『JAL再生 高収益企業への転換』日経新聞出版社、2017年
- 遠藤功『見える化』東洋経済新報社、2005年
- 貸出条件緩和債権研究会編著『PL再生の実務』、銀行研修社、2010年
- 佐竹恒彦『再生型リーダーシップ論』同文館出版、2018年
- 杉原太郎『定量的調査と定性的調査の基礎』ヒューマンインタフェース学会誌JAIST Repository、2012年
- 古川浩一『財務分析の研究』同文館、1988年
- 宮田矢八郎『収益結晶化理論』ダイヤモンド社、2003年
- 吉川晃史「企業再生計画の策定における経営者意識の誘導と確認」熊本学園大学会計専門職紀要、2014年